

## پیشران‌ها و موانع عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در سازمان‌های فرهنگی؛ مطالعه موردی: سازمان‌های فرهنگی شهر اصفهان

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۱/۲۶

سمیه لبافی \*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۰/۲۷

محمد ابویی \*\*

### چکیده

سازمان‌های فرهنگی از جمله سازمان‌هایی هستند که در محیطی بسیار متغیر و پیچیده فعالیت می‌کنند و به همین دلیل نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی و پیش از آن رخ دادن تفکر راهبردی در ذهن مدیران این سازمان‌ها می‌باشند. تفکر راهبردی فرایندی است که به واسطه آن مدیر با نگرشی کل‌گرایانه به بحران‌ها و فرایندهای مدیریتی روزانه، دیدگاه متفاوتی از سازمان و محیط متغیر آن کسب می‌کند. کمبود چارچوب نظری در این حوزه محققان این مقاله را بر آن داشت تا در این مقاله دست به ارائه پیشران‌ها و موانع عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در سازمان‌های فرهنگی بزنند. مقاله حاضر بخشی از یک تحقیق کیفی با روش تئوری داده بنیاد است که در آن تعداد ۲۲ نفر از مدیران فرهنگی شهر اصفهان از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند (نمونه‌گیری نظری) و به روش گلوله برفی انتخاب شده است. داده‌های پژوهش به روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده و به وسیله نرم‌افزار کیفی NVivo8 تحلیل گردیده و مدل تحقیق ارائه شده است. در نهایت یافته‌های این پژوهش به دو دسته موانع (تأکید بر سلسله‌مراتب سازمانی، تصمیم‌گیری در لایه‌های بالایی سازمان، محدودیت در منابع سازمانی، شاخص‌های مبهم در سنجش عملکرد) و پیشران‌های (بایش مداوم محیطی، مشورت با نخبگان، درک مؤثر از رقیبان، شهود محور بودن تصمیمات، نیروی انسانی خلاق و هدف‌گذاری کلان) عوامل کلیدی موفقیت تفکر راهبردی در سازمان‌های فرهنگی تقسیم شده است.

### واژگان کلیدی

تفکر راهبردی، عوامل حیاتی موفقیت، سازمان‌های فرهنگی، شهر اصفهان

## مقدمه

در محیط پر تحول و غیرقابل پیش‌بینی امروز، تفکر راهبردی رویکرد مناسب برای شکل‌دهی به راهبرد سازمان به حساب می‌آید. تفکر راهبردی مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است و کدام‌یک مؤثر نیست و چرا و چگونه عوامل مؤثر برای مشتری ارزش می‌آفرینند؟ بصیرت ایجادشده از طریق تفکر راهبردی به تشخیص عوامل حیاتی موفقیت کمک می‌کند و این امر نهایتاً منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها می‌شود. شناخت عوامل حیاتی موفقیت در هر سازمان به دلایل مختلف ارزشمند است، چراکه از یک سو به درک بهتر فضای رقابتی و تصمیم‌گیری منجر می‌شود و از سوی دیگر به سازمان‌ها در ورود به محیط کمک می‌کند تا در موقعیت ممتازی قرار گیرند و هزینه‌های خود را کاهش دهند (Ketelhohn, W. 1998, Vasconcellos, E. S., and et al. 1989). راهبرد در صورتی می‌تواند همراه با توفیق و کامیابی باشد که تحت کنترل قرار گرفته و با مهارت به کار گرفته شوند. ما به دنبال عواملی هستیم که در دستیابی سازمان‌های فرهنگی به موفقیت نقش انکارناپذیری دارند.

## بیان مسئله

لازمه موفقیت فرایند تفکر راهبردی، شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در این تفکر است. بررسی ادبیات موضوع در زمینه تفکر راهبردی، حاکی از آن است که تاکنون نتایج این مطالعات به صورت یکپارچه مورد بررسی قرار نگرفته و عوامل حیاتی تفکر راهبردی برای کسب مزیت رقابتی در سازمان‌های فرهنگی ارائه نشده است. بر اساس یافته‌های تحقیقات انجام‌شده، عوامل حیاتی موفقیت در سازمان‌های مختلف متفاوت هستند، پس لازم است که برای مدیریت سازمان‌های فرهنگی تحقیقی مستقل و مناسب انجام گردد. در این پژوهش ما با شناسایی موانع و پیشران‌های عوامل حیاتی موفقیت، به دنبال آن هستیم تا مرجع مناسبی برای کمک به حفظ مسیر و ارائه راهکارهایی جهت موفقیت مدیران در سازمان‌های فرهنگی ایجاد نماییم. با توجه به بیانات مقام معظم رهبری در چند سال گذشته در جمع مدیران فرهنگی کشور و همچنین متن سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، جامعه ایرانی در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ در حوزه فرهنگ چنین ویژگی‌هایی را بایستی داشته باشد: توسعه یافته متناسب با مقتضیات

فرهنگی و تاریخی خود، و متکی بر اصول اخلاقی و ارزش‌های اسلامی، ملی و انقلابی، با تأکید بر مردم‌سالاری دینی و عدالت اجتماعی (سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، ۱۳۸۵). با توجه به افق تعیین‌شده و تذکرات مداوم رهبری در خصوص توجه ویژه به امر فرهنگ توسط نهادهای مربوطه (Khamenei.ir, 1391)، لازم است تا مدیران سازمان‌های فرهنگی کشور بتوانند مقوله‌های مختلف و موضوعات مبتلا به سازمان خود را در یک چارچوب فکری منسجم و نظام‌مند تحلیل کنند. از این‌رو مسئله‌ای که تحقیق حاضر پیش‌رو خواهد داشت، این است که برای موفقیت تفکر راهبردی در سازمان‌های فرهنگی چه عواملی به‌عنوان مانع و چه عواملی به‌عنوان پیشران عمل می‌کنند؟ همچنین برای شکل‌گیری تفکر راهبردی در ذهن مدیران سازمان‌های فرهنگی کشور چه عواملی باید مدنظر قرار گیرند؟ کدام یک از این عوامل از درجه اهمیت بالاتری برخوردارند؟ یا به‌عبارت دیگر کدام عوامل را می‌توان عوامل حیاتی موفقیت (CSF) در شکل‌گیری و توسعه تفکر راهبردی در میان مدیران سازمان‌های فرهنگی ایران دانست؟ و چه عواملی در این خصوص به‌عنوان مانع عمل می‌کنند.

نتایج این تحقیق خواهد توانست در زمینه شناسایی موانع و پیشران‌های عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی و رتبه‌بندی آن‌ها در سازمان‌های فرهنگی کمک مؤثری نماید، و با توجه به این عوامل راهبردهای مناسب جهت ایجاد و تقویت عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در سازمان‌های فرهنگی ایجاد شود. در این مقاله ابتدا نتایج حاصل از بررسی ادبیات تحقیق ارائه می‌شود. سپس متدولوژی تحقیق، نحوه گردآوری و تحلیل داده‌ها آورده خواهد شد؛ و با ارائه نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده مدل مفهومی و یافته‌های تحقیق مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

### پیشینه تحقیق

#### اهمیت تفکر راهبردی

در ادبیات مدیریت راهبردی، توافق و سازش چندانی بر مفهوم تفکر راهبردی وجود ندارد. برخی از نویسندگان مفهوم تفکر راهبردی را برای مفاهیمی دیگری چون برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی به کار برده‌اند؛ برای مثال، ویلسون<sup>۱</sup> بیان می‌دارد: «...تلاش برای بهبود، نهاد برنامه‌ریزی راهبردی را آن‌چنان تغییر داده است که شایسته است تا به آن مدیریت

راهبردی یا تفکر راهبردی اطلاق شود» (Wilson, 1994, p.14). نویسندگان دیگر بر فرایند مدیریت راهبردی تمرکز کرده‌اند و آشکارا بیان می‌دارند که برنامه‌ریزی راهبردی خوب، به تفکر راهبردی کمک خواهد کرد یا تلویحاً پذیرفته‌اند که یک سامانه مدیریت راهبردی خوب طراحی شده، تفکر راهبردی را در سازمان آسان می‌سازد.

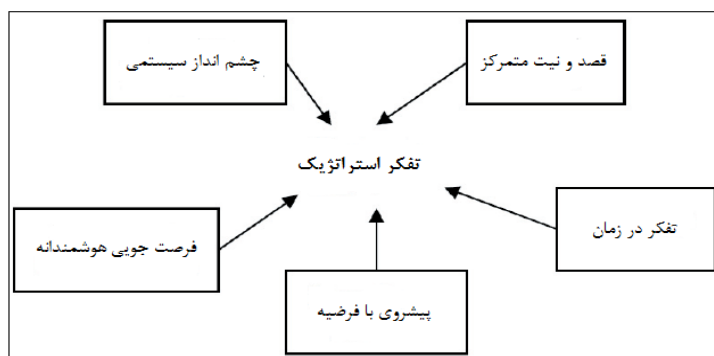
به‌طور کلی می‌توان گفت تفکر راهبردی به همراه انسجام و نظم فکری، ابزار اصلی یک استراتژیست را تشکیل می‌دهند (ایچی اومای، ۱۳۷۱، ص ۵۹). از نظر هنری مینزبرگ<sup>۲</sup>، تفکر راهبردی، یک فرایند تلفیق ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه‌ای از کسب و کار در ذهن ایجاد می‌کند. از دیدگاه گارات<sup>۳</sup>، تفکر راهبردی فرایندی است که به‌واسطه آن مدیران با نگرستن از بالا به بحران‌ها و فرایندهای مدیریتی روزانه، دیدگاه متفاوتی از سازمان و محیط متغیر آن کسب می‌کنند. گارات همانند مینزبرگ عقیده دارد که برنامه‌ریزی راهبردی باید بعد از تفکر راهبردی اتفاق بیافتد (Boon, I. 2001, p.64). ریموند<sup>۴</sup> (۱۹۸۶) استدلال مشابهی را دنبال می‌کند: «راهبرد به‌عنوان یک ماشین هوشمند» (راهبری داده‌ها، رویکرد پردازش اطلاعات) است که ما آن را به‌طور کلی برنامه‌ریزی راهبردی می‌نامیم و «راهبرد به‌عنوان خلق ابتکار» همان تفکر راهبردی است. به نظر رالف استیسی<sup>۵</sup> (۱۹۹۲) تفکر راهبردی عبارت است از: «... به‌کارگیری قیاس‌ها و مشابهت‌های کیفی برای پرورش ایده‌های نو، خلاق... و طراحی عملیات بر اساس آموخته‌های نوین». به گفته هراکلیوس<sup>۶</sup> (۱۹۹۸) تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی در یک فرایند منطقی به هم پیوند خورده‌اند، به‌گونه‌ای که هر دو برای مدیریت مؤثر راهبردی ضروری‌اند و هرکدام به‌خودی‌خود لازم‌اند اما کافی نیستند (Heracleous, 1998, p.482). از دیدگاه ماهوی تفکر راهبردی یک «بصیرت و فهم» است (غفاریان، ۱۳۸۲، ص ۳۴).

از نظر تورست (۲۰۰۱) سازمان‌ها می‌توانند از تمایل افراد به تفکر راهبردی حمایت کرده و آن را توسعه دهند. برای اینکه تفکر راهبردی، سازمانی شود، افراد باید ظرفیت ارائه و رقابت بر سر ایده‌ها و افکار خود را داشته باشند؛ بنابراین مدیران می‌باید عادت فکر کردن راهبردی را در خود ایجاد نموده و توسعه دهند و این کار باید به‌صورت یک برنامه مشخص تعقیب گردد. مطلوب این است که مدیریت به این مقوله با شوق و علاقه واقعی و به‌عنوان یک تمرین ذهنی بنگرد (ایچی اومای، ۱۳۷۱، ص ۷۲). گلدمن (۲۰۰۸) دست‌های از تجارب

کاری که برای توسعه توانایی تفکر راهبردی مفید هستند را چنین پیشنهاد می‌کند: سابقه کاری، یک مدیرعامل بودن، مربی بودن، چالشی و رقابتی بودن، پایش مداوم نتایج، اجرای برنامه‌ریزی راهبردی، برخورد با تهدیدهای حیاتی سازمان و تجربه‌های جانشین؛ بنابراین برخورد با مشکلات سازمان در موقعیت‌های مختلف، مدیری توانا را به ارمغان می‌آورد که با تفکر راهبردی آینده را برای سازمان ترسیم می‌کند.

### عناصر تفکر راهبردی

برای تفکر راهبردی الگوهای متعددی ارائه شده است که الگوی پیتر ویلیامسون، جین لیدتکا و گری هامل از شناخته‌شده‌ترین این الگوها هستند. تأکید ویلیامسون بر توانمندسازی سازمان از طریق توسعه قابلیت‌ها و شناخت بازار است. گری هامل ایجاد شور و شوق تازه در سازمان را برای خلق دیدگاه‌های جدید راهبردی توصیه می‌کند. از مهم‌ترین این الگوها می‌توان به تفکر لیدکا اشاره نمود. لیدکا (۱۹۹۸) برای تفکر راهبردی پنج رکن اصلی را پیشنهاد می‌کند که در شکل (۱) نشان داده شده است. این مدل شامل عناصر زیر است (O'Shannassy, 1999 & Gates, 2010, Wootton & Horne, 2010):



شکل شماره ۱. عوامل تفکر راهبردی (Liedtka, 1998)

۱. دیدگاه سیستمی<sup>۷</sup>
۲. قصد و نیت متمرکز<sup>۸</sup>
۳. فرصت‌جویی هوشمندانه<sup>۹</sup>

۴. تفکر در زمان<sup>۱۰</sup>

۵. فرضیه محوری<sup>۱۱</sup>

### عوامل حیاتی موفقیت<sup>۱۲</sup> (CSF)

در هر زمین‌های از فعالیت، عوامل بی‌شماری وجود دارند که به صورت بنیادی نتایج مورد انتظار را تحت تأثیر قرار می‌دهند. لذا راهبرد در صورتی می‌تواند همراه با توفیق و کامیابی باشد که این عوامل تحت کنترل قرار گرفته و با مهارت بکار گرفته شوند. این عوامل، عوامل حیاتی موفقیت نام دارند. منظور کلی، آن عواملی است که در دستیابی سازمان به موفقیت نقش انکارناپذیری دارند و سازمان در صورت عدم دسترسی به اهداف موردنظر، آن عوامل با شکست مواجه خواهد شد (خلیلی فرسنگی، ۱۳۸۸، ص ۳۲).

ایده اولیه عوامل موفقیت به وسیله دنیل<sup>۱۳</sup> در دهه ۱۹۶۱ مطرح گردید (Rockart, 1979, p.85). بر اساس تعریف روکارت و بولن<sup>۱۴</sup> عوامل حیاتی موفقیت اشاره به حوزه‌های محدودی در هر پروژه یا کسب و کار دارد که چنانچه به نتایج مطلوب منجر شوند، مزیت و کارایی رقابتی مناسبی را برای سازمان تضمین خواهند نمود (Bullen & Rockart, 1981, p.7). از طرفی، درحالی که مأموریت و اهداف بر روی منظور و مقصود کلی و آنچه که باید نهایتاً حاصل شود تمرکز دارند، عوامل کلیدی موفقیت بر روی مهم‌ترین حوزه‌ها تمرکز دارند و به آنچه که باید به دست آید و چگونگی به دست آمدن آن می‌پردازند (Caralli, 2004, p.12).

### عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی<sup>۱۵</sup>

یک متفکر راهبردی هیچ‌گاه اجازه نمی‌دهد که عوامل کلیدی مربوط به فعالیت‌هایی که مسئولیت آن‌ها را به عهده دارد، از نظرش دور بمانند. تعقیب این عوامل حیاتی است که منافع سازمان را حاصل می‌سازد. به عبارت دیگر همین توجه و تمرکز بر عوامل کلیدی است که جهت‌گیری و تمرکز لازم را به فعالیت تفکر راهبردی می‌بخشد (ایچی اومای، ۱۳۷۱، ص ۷۶). کافمن (۲۰۰۳) عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی را چنین برمی‌شمارد:

۱. تغییر پارادایم

۲. تمایز بین فرجام‌ها<sup>۱۶</sup> و میانه‌ها<sup>۱۷</sup>

۳. پیوند دادن کلان<sup>۱۸</sup> و خرد<sup>۱۹</sup>

۴- اهداف قابل سنجش و اندازه‌گیری

۵- بصیرت ایدئال (آرمانی)

در این تحقیق پژوهشگر سعی دارد با توجه به موارد یادشده، به شناسایی عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی مدیران سازمان‌های فرهنگی بپردازد و این عوامل می‌تواند راهنمای مناسبی برای این سنجش باشند.

### روش تحقیق

روش واحدی برای تحقیق در خصوص عوامل حیاتی موفقیت وجود ندارد. برونو و لیدکر تعدادی از روش‌ها را برای شناخت عوامل حیاتی موفقیت پیشنهاد می‌کنند که عبارت‌اند از: پویش محیط، نظرات خبرگان صنعت، تجزیه و تحلیل رقابت، بررسی عملکرد بهترین‌ها، تحلیل محیط داخلی سازمان و تحلیل داده‌های اثرگذاری استراتژی بازار بر سوددهی (Bruno & Leidecker, 1984). برخی دیگر از روش‌های تحقیق مورد استفاده برای شناسایی CSF در جدول شماره ۱ آمده است:

جدول شماره ۱. روش‌های تحقیق csf (Abmerg, 2005,5)

روش تحقیق	مثال‌ها
اقدام پژوهی	Jenkins et al. (1999)
مطالعه موردی	Gibson et al. (1999), Sumner (1999)
تکنیک دلفای	Atthirawong and McCarthy (2001), Brancheau et al. (1996)
مصاحبه گروهی	Khandewal and Miller (1992)
مرور ادبیات	Esteves and Pastor (2000), Umble and Umble (2001)
تجزیه و تحلیل چند متغیره	Dvir et al. (1996)
تحلیل سناریو	Barat (1992)
مصاحبه ساختاریافته	Rockart and Van Bullen (1986)

در این تحقیق از یک روش کیفی مبتنی بر روش نظریه داده بنیاد<sup>۲۰</sup> استفاده شده است. این روش از جمله روش‌های تحقیق استقرایی است که ریشه در واقعیت داشته و توضیحاتی برای حوادث به صورتی که رخ می‌دهند، ارائه می‌نماید. نظریه داده بنیاد یک رویکرد تفسیری

است و حاوی مجموعه‌ای از رویه‌هاست که برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل نظام‌مند داده‌های به‌دست‌آمده در طی تحقیق برای بررسی و مطالعه یک پدیده به‌منظور ارائه یک نظریه داده‌بنیاد مورد استفاده قرار می‌گیرد (Daenghuppa, Hemmington, and Wilkes, 2006, p.369). استفاده از مطالعات کیفی به‌ویژه روش نظریه داده‌بنیاد زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات انجام‌شده در ارتباط با موضوع موردنظر، فقدان یک چارچوب نظری که به صورتی جامع به تبیین موضوع پردازد، مشهود باشد (Strauss and Corbin, 2008). علی‌رغم مطالعات و تحقیقاتی که در حوزه تفکر راهبردی انجام شده ولی متأسفانه تحقیقی در ارتباط با عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در سازمان‌های فرهنگی انجام نشده است لذا نبود یک چارچوب نظری جامع، محققان پژوهش حاضر را بر آن داشت تا به این موضوع با استفاده از روش تحقیق کیفی پردازند.

مشارکت‌کنندگان در تحقیق حاضر، مدیران ۲۲ سازمان فرهنگی در شهر اصفهان بودند که به روش هدفمند (نمونه‌گیری نظری)، با روش ارجاع زنجیره‌ای (روش گلوله برفی) انتخاب گردیدند. نمونه‌گیری نظری نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین اثبات شده است، یاری می‌کند. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود نه لزوماً از افراد، اگر به سراغ افراد می‌رویم با هدف کاوش رویدادهاست. جهت جمع‌آوری داده‌ها نیز از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته که انعطاف‌پذیری و عمیق بودن از ویژگی‌های بارز آن بوده و مناسب پژوهش‌های کیفی است، استفاده شده است. سؤالات مصاحبه‌ها شامل سؤالات باز بود و مبنی بر یافتن عوامل حیاتی موفقیت در تفکر راهبردی بود و سؤالات بعدی بر اساس روند مصاحبه، از مشارکت‌کنندگان مطرح شده و حین انجام مصاحبه محققان با سؤالات راهنما، صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان کنترل کرده‌اند. مدت‌زمان انجام مصاحبه‌ها به‌طور متوسط بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بوده و زمانی که داده‌ها به مرحله اشباع رسیدند، فرایند جمع‌آوری داده‌ها پایان یافت.

لازم به ذکر است که کدهای استخراج‌شده یا مستقیماً در صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان بیان شده بود و یا کدهای تلویحی بودند که توسط نرم‌افزار nvivo 8 از متن مصاحبه‌ها استخراج



گردید. در تحقیق حاضر مرحله اول از فرایند کدگذاری باز به دقت انجام شد که نهایتاً در مجموع ۷۴۰ کد از متن مصاحبه‌ها استخراج و در خروجی نرم‌افزار قرار گرفت. به علت تعدد کدها و پرهیز از زیاده‌گویی از آوردن همه آن‌ها در متن مقاله پرهیز شده است و صرفاً نویسندگان به آوردن کدهای اولیه، ثانویه و مقولات چهار نمونه از مصاحبه‌ها بسنده کرده‌اند. برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها با معیارهای خاص پژوهش کیفی بررسی‌های لازم شامل مقبولیت<sup>۲۱</sup> و قابلیت تأیید<sup>۲۲</sup> صورت گرفته است. جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان<sup>۲۳</sup> استفاده شد. برای رسیدن به آن، محققان علاوه بر بازگرداندن گفتار و پنداشت‌ها در طول انجام مصاحبه و خلاصه کردن گفته‌های مصاحبه‌شونده در پایان تمام مصاحبه‌ها توسط مصاحبه‌گران و تأیید یا اصلاح آن توسط آنان متن کامل حروفچینی ماشینی و دست‌نویس شش مصاحبه اول همراه با کدهای سطح اول به افرادی که از آن‌ها مصاحبه به عمل آمده بود، جهت تأیید و یا اصلاح برگردانده شد که همگی مورد تأیید قرار گرفته و نکات پیشنهادی آن‌ها در نظر گرفته شد. برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی طبقات به دست آمده به پنج نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تأیید برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید. درگیری مداوم<sup>۲۴</sup> با زمینه و بازنگری ناظرین<sup>۲۵</sup> که بر اساس آن متن کامل سه مصاحبه اولیه پیاده شده همراه با کدگذاری باز به دو تن از همکاران گروه تحقیقاتی و پنج تن از اعضای هیئت‌علمی ارائه و نظر تأییدی آن‌ها در جهت پیاده کردن و کدگذاری صحیح متون دریافت شد به این روند کمک بسیاری کرد.

### یافته‌های تحقیق

پس از انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با مدیران سازمان‌های فرهنگی، فایل‌های صوتی حاصل از ضبط مصاحبه‌ها در نرم‌افزار NVivo 8 وارد شد و با استفاده از قابلیت تجزیه و تحلیل این نرم‌افزار کدهای اولیه موجود در مصاحبه‌ها که به نظر می‌رسید ارتباط مستقیم با موضوع تحقیق دارد استخراج شد. در ذیل کدهای اولیه، کدهای ثانویه و مقولات چهار نمونه از مصاحبه‌ها آورده شده است.

جدول شماره ۲. کدهای اولیه مصاحبه شماره اول

کدهای اولیه مصاحبه اول
۱. اهداف سازمان در شورای عالی انقلاب فرهنگی مشخص می‌شود.
۲. هدف، کلی اعتلای فضایل اخلاقی و ارزش‌ها در جامعه.
۳. آگاه‌سازی عمومی در جامعه.
۴. همه قشرها مخاطب ما هستند.
۵. سلايق مخاطب گوناگون است.
۶. عمل در چارچوب رهنمودهای مقام معظم رهبری.
۷. جذب مشارکت‌های مردمی در عرصه فرهنگ و هنر.
۸. توسعه و گسترش اطلاع‌رسانی و فناوری اطلاعات.
۹. انعقاد قرارداد در زمینه مبادلات فرهنگی.
۱۰. تقویت روح تحقیق و ابتکار در سازمان.
۱۱. لزوم تجلیل از کارمندان سازمان.
۱۲. درک وجود تهاجم فرهنگی.
۱۳. مؤلفه‌های مؤثر بر سازمان زیاد است.
۱۴. مردم هم جزئی از محیط ما هستند.
۱۵. ما از مردم هم تأثیر می‌پذیریم.
۱۶. در برآورده ساختن نیاز مخاطب موفق بوده‌ایم.
۱۷. حفظ ارزش‌ها می‌تواند کارایی را بالا ببرد.
۱۸. فعالیت بیشتر برای رسیدن به اهداف.
۱۹. انسجام داخلی مهم است.
۲۰. ماهواره و اینترنت رقیبان ما هستند.
۲۱. عدم آگاهی جامعه موجب ضربه به فرهنگ.
۲۲. وظیفه سازمان جلوگیری از نشر محتویات مخرب فرهنگ.
۲۳. قوانین در سازمان بسیار مهم است.
۲۴. ما تابع برنامه‌های مرکز هستیم.
۲۵. اهداف ما گسترده است.
۲۶. بعضی اهداف را می‌شود اندازه‌گیری کرد.
۲۷. تأثیر اهداف را در جامعه مشاهده می‌کنیم.
۲۸. محصولات فرهنگی قابل آمارگیری است.

کدهای اولیه مصاحبه اول

۲۹. به دنبال نظام پویا هستیم.
۳۰. ما باید بر روی فکر افراد کار کنیم.
۳۱. رسانه‌های بیگانه از رقیبان ما هستند.
۳۲. با سازمان‌های رقیب ارتباط داریم.
۳۳. همه سازمان‌های فرهنگی اصفهان موفق هستند.
۳۴. اتحاد برنامه‌های فرهنگی خیلی مهم است.
۳۵. در این سال‌ها دانشگاه‌ها موفق بوده‌اند.
۳۶. تغییر همیشه خوب است به‌جز در مواردی خاص.
۳۷. تغییر در مسیر پیشرفت خوب است.
۳۸. تغییر در برنامه‌های جاری نتیجه مطلوب ندارد.
۳۹. تغییر مدیران بالایی به اجرای برنامه‌ها ضربه می‌زند.
۴۰. ارتباط نزدیکی با مخاطب داریم.
۴۱. منابع مادی کافی نداریم.
۴۲. رقیب داخلی نداریم.
۴۳. رقیب ما کشورهای استعماری هستند.
۴۴. رسانه‌های خارجی بر ذهن مردم تأثیر گذاشته‌اند.
۴۵. مشکلات را با اجماع حل می‌کنیم.
۴۶. مشاوره از بیرون هم می‌گیریم.
۴۷. همه قشرها مخاطب ما هستند.
۴۸. سلايق مخاطب گوناگون است.
۴۹. در برآورده ساختن نیاز مخاطب موفق بوده‌ایم.
۵۰. حفظ ارزش‌ها می‌تواند کارایی را بالا ببرد.
۵۱. فعالیت بیشتر برای رسیدن به اهداف.
۵۲. انسجام داخلی مهم است.
۵۳. ما باید بر روی فکر افراد کار کنیم.
۵۴. رسانه‌های بیگانه از رقیبان ما هستند.
۵۵. با سازمان‌های رقیب ارتباط داریم.
۵۶. همه سازمان‌های فرهنگی اصفهان موفق هستند.
۵۷. اتحاد برنامه‌های فرهنگی خیلی مهم است.

کدهای اولیه مصاحبه اول
۵۸. در این سال‌ها دانشگاه‌ها موفق بوده‌اند.
۵۹. رقیب داخلی نداریم.
۶۰. رقیب ما کشورهای استعماری هستند.
۶۱. رسانه‌های خارجی بر ذهن مردم تأثیر گذاشته‌اند.
۶۲. مشکلات را با اجماع حل می‌کنیم.
۶۳. مشاوره از بیرون هم می‌گیریم.
۶۴. از مدیران بالایی کسب تکلیف می‌کنیم.
۶۵. نظرسنجی از مردم داریم.

**کدهای ثانویه و شکل دهی به مقولات:** در مرحله بعد، کدهای اولیه به علت تعداد فراوان آن‌ها به کدهای ثانویه تبدیل می‌شوند و کدهای اولیه در قالب طبقه‌های مشابه قرار می‌گیرند. این کار توسط نرم‌افزار صورت گرفت و چند کد ثانویه تبدیل به یک مقوله شد. در جدول زیر کدگذاری ثانویه، و شکل دهی به مقولات مصاحبه اول ارائه شده است. از مصاحبه اول همان‌گونه که در جدول هم نشان داده شده است به لحاظ غنای کدهای اولیه به دست آمده سه مقوله اصلی استخراج گردید.

جدول شماره ۳. کدگذاری ثانویه و شکل دهی به مقولات مصاحبه اول

مقولات (عوامل کلیدی موفقیت تفکر راهبردی)	کدهای ثانویه	فراوانی در کدهای ثانویه
درک مؤثر از رقیبان سازمان	تحلیل رقابتی رسانه‌های خارجی مهم‌ترین رقیب ما هستند	۵ و ۶ و ۸ و ۷
	رویارویی با محیط متغیر محیط سازمان ما بسیار ناپایدار و پیچیده است	
هدف گذاری کلان	کارایی بالای برنامه‌ریزی کلان برنامه‌های کلان از سازمان‌های بالادستی می‌آید	۶ و ۴ و ۸ و ۹
	هدف گذاری مؤثر به اکثر اهدافمان دسترسی پیدا کرده‌ایم	

مشورت با نخبگان	منبع کسب اطلاعات مدیر در فرایند تصمیم‌گیری سعی می‌کنیم از منابع مختلفی اطلاعات بگیریم	۴ و ۸ و ۶ و ۱۰
	استفاده از ظرفیت خبرگی ذی‌نفعان در تصمیمات بدون مشورت با خبرگان فرهنگی شهر تصمیمی نمی‌گیریم	

**جدول شماره ۴. کدهای اولیه مصاحبه دوم**

کدهای اولیه مصاحبه دوم
<p>اهمیت به نیازهای مخاطب می‌دهیم.                      برنامه‌ریزی استراتژیک داریم.                      کسب تجربه از نظر کارشناسان.                      ایجاد اتاق فکر در سازمان.                      سیاست‌گذاری‌های کلی داریم.                      اهداف توسط مدیریت تدوین و ابلاغ می‌شود.                      تصمیم‌های کلان ابلاغ می‌شود.                      برنامه‌ریزی‌ها عمدتاً یکساله است.                      برنامه‌های ده‌ساله هم داریم.                      درآمد جزء اهداف سازمان ما نیست.                      محیط فرهنگی دائماً در حال تغییر است.                      تغییرات سرعت گرفته است.                      سازمان خدمت‌رسانی در حوزه فرهنگ می‌کند.                      هدف پوشش حداکثری مخاطب است.                      سازمان‌های بالادستی داریم.                      نظارت در سازمان وجود دارد.                      سود معنوی برای عموم مردم است.                      نیاز به تبلیغات نداریم.                      ایده‌ها به صورت طرح در شورا بررسی می‌شوند.</p>

#### کدهای اولیه مصاحبه دوم

ایده‌های خارج سازمانی را بررسی می‌کنیم.  
روابط سازمانی بازداریم.  
سازمان یک سازمان تخت و مسطح است.  
نظرسنجی مخاطب انجام می‌دهیم.  
رصد محیط توسط مدیر و معاونان صورت می‌گیرد.  
فعالیت‌هایمان گسترده است.  
رسانه‌ای حاکمیتی است.  
رئیس سازمان توسط رهبری تعیین می‌شود.  
اختیارات رئیس به جانشین واگذار می‌شود.  
وظایف: مدیریت تولید صدا، مدیریت پخش صدا.  
برنامه‌ریزی به عهده حوزه معاونت صداست.  
ایده‌ای جهت تهیه برنامه مطرح می‌شود.  
جلسات کارشناسی برگزار می‌شود.  
ارزیابی و نظارت وجود دارد.  
قبل و بعد از پخش نظارت وجود دارد.  
اهداف معاونت‌ها براساس سیاست‌های سازمان است.  
ارتباط صادقانه با اساتید حوزه و دانشگاه.  
شناسایی استعداد‌های علمی استان.  
گسترش فرهنگ بومی استان.  
ایجاد مزیت رقابتی در محیط  
ارتقاء عقاید و ارزش‌های انقلابی.  
فراهم کردن ارتباط نزدیک بین مسئولان و مردم.  
نیروی انسانی در رسیدن به اهداف مهم است.  
نیروی با تجربه ما را به اهداف نزدیک می‌کند.  
موانع در رسیدن به اهداف زیاد است.  
موانع را با سازگاری با محیط برطرف می‌کنیم.  
نظرسنجی از مردم می‌شود.  
مراکز پژوهشی و تحقیقاتی داریم.

<b>کدهای اولیه مصاحبه دوم</b>
توجه به نظرات مردم. ارتباطات گسترده مردمی.

کدهای اولیه مصاحبه دوم نیز مانند مصاحبه اول به روش کدگذاری سیستماتیک تبدیل به کدهای ثانویه و مقولات شدند که در جدول زیر ارائه شده است. نویسندگان توانستند دو مقوله از تحلیل کدهای مصاحبه دوم استخراج کنند که در مراحل بعدی در مدل نهایی تحقیق مورد استفاده قرار گرفتند.

**جدول شماره ۵. کدهای ثانویه و مقولات مصاحبه دوم**

مقولات (عوامل کلیدی موفقیت تفکر راهبردی)	کدهای ثانویه	فراوانی در کدهای ثانویه
ارتباطات باز سازمانی	ارتباطات با رقیبان سازمان تسهیل فرایندهای ارتباطی در سازمان ساختار افقی	۹ و ۶ و ۱۱
شهود محور بودن تصمیمات	تصمیمات سلیقه‌ای تصمیمات آنی تصمیم‌گیری بر اساس رخدادها	۹ و ۱۰ و ۴

نویسندگان به دلیل رعایت اختصار از ارائه تمامی کدهای اولیه و ثانویه و مقولات مرتبط با ۲۲ مصاحبه در مقاله پرهیز کردند و تنها به ارائه فرایند شکل‌گیری مقولات از کدهای چهار مصاحبه به‌منظور روشن شدن فرایند کار بسنده کردند. لذا پس از مصاحبه اول و دوم، در ذیل جدول‌های مربوط به کدهای اولیه، ثانویه و مقولات مصاحبه‌های ۲۱ و ۲۲ آورده شده است.

**جدول شماره ۶. کدهای اولیه مصاحبه بیست و یکم**

<b>کدهای اولیه مصاحبه بیستم و یکم</b>
در نظرسنجی‌ها نیاز مردم را مدنظر قرار می‌دهیم. برنامه‌ها بر اساس نیاز مخاطب تولید می‌شود. بزرگ‌ترین معطل استان اصفهان طلاق است.

**کدهای اولیه مصاحبه بیستم و یکم**

بزرگ‌ترین معضل بعد از طلاق بیکاری است.  
محصول ما برنامه‌های محتوایی است.  
در محتوا به مشکلات استان می‌پردازیم.  
بیشترین خواسته مردم، با مسئولان رو در رو شوند.  
شیوه تصمیم‌گیری شیوه کارگاهی است.  
به هیچ عنوان به تنهایی تصمیم نمی‌گیرم.  
در کل سازمان به شیوه کارگاهی تصمیم گرفته می‌شود.  
در آمد ما از طریق خود سازمان است.  
برای روبه‌رو شدن با تغییرات آماده هستیم.  
همه اهداف قابل سنجش نیست.  
بودجه‌ای از سازمان مانند ادارات دیگر دریافت می‌کنیم.  
یک منبع در آمد دیگر آگهی‌های بازرگانی است.  
مخاطبان ما مردم می‌باشند.  
کار ما یک کار تعاملی است.  
لزوم ارتباط با سازمان‌های فرهنگی.  
کارشناسانمان از دانشگاه‌ها و حوزه علمیه هستند.  
تعاملات با بخش‌های فرهنگی و غیر فرهنگی زیاد است.  
بیشتر با دانشگاه و حوزه علمیه ارتباط داریم.  
محتوا را از این دو نهاد می‌گیریم.  
بزرگ‌ترین رقیب ما اینترنت است.  
رقیب بسیار قوی است.  
اینترنت به دلیل وسعت و گستردگی رقیب جدی است.  
رادیو سهل‌الوصول‌تر از اینترنت می‌باشد.  
رادیو را در همه حال می‌توان شنید.  
برنامه‌های ما تعریف شده است.  
کمتر به مشکل برمی‌خوریم.  
مشکلات را در شورا حل می‌کنیم.  
معاونین دور هم جمع می‌شوند و به مشکلات رسیدگی می‌شود.



کدهای اولیه مصاحبه بیستم و یکم
<p>برای خود مزیت رقابتی ایجاد کرده‌ایم.                      تصمیم‌گیرنده اصلی خودمان هستیم.                      از کارشناسان بیرونی هم کمک می‌گیریم.                      رئیس سازمان تفویض اختیار کرده است.                      ایده‌های ارسالی از مردم را استفاده می‌کنیم.                      محیط با سرعت در حال حرکت است.                      اگر پویایی نداشته باشیم، از برنامه‌ها باز خواهیم ماند.                      سعی می‌کنیم با شیوه‌های مدرن آشنا باشیم.                      خودمان را با شیوه‌ها تطبیق می‌دهیم.                      واحد نظارت و ارزیابی مرتب نظارت انجام می‌دهند.                      ارزیابی به لحاظ اینکه آیا موفق بوده‌ایم یا خیر.                      از نظرات، پیشنهادات و انتقادات استفاده می‌کنیم.</p>

از تحلیل کدهای اولیه مصاحبه بیست و یکم، نویسندگان تنها به یک مقوله با عنوان «پایش مداوم محیطی» دست یافتند. بقیه کدهای اولیه و ثانویه به شکلی در مصاحبه‌های قبلی تکرار شده بود و به دلیل تکراری بودن مقوله جدیدی را به دست ندادند.

**جدول شماره ۷. کدهای ثانویه و مقولات مصاحبه بیست و یکم**

مقولات (عوامل کلیدی موفقیت تفکر راهبردی)	کدهای ثانویه	فراوانی در کدهای ثانویه
پایش مداوم محیطی	تحلیل محیط سازمان استفاده از خبرگان بیرون سازمان برای تحلیل محیط	۷ و ۹

جدول شماره ۸. کدهای اولیه مصاحبه بیست و دوم

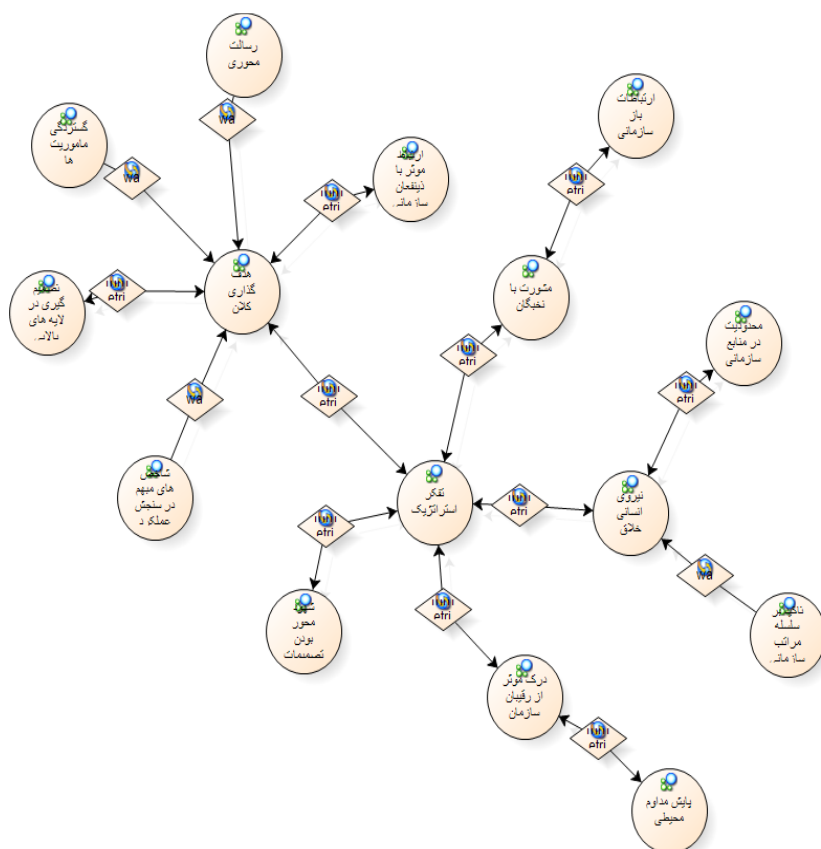
کدهای اولیه مصاحبه بیست و دوم
مسئولین استان با ما همکاری کنند. هدف، سیاست‌گذاری فرهنگی برای جوانان. هدف، هدایت جوان به مشارکت فرهنگی در جامعه. اهداف سازمان خیلی قابل سنجش نیست. دستور کار سازمان: هویت جوانان، اوقات فراغت، ازدواج و مشارکت. فعالیت‌های سازمان را آسیب‌شناسی می‌کنیم. انجام تحقیق و پژوهش در سازمان. تعامل با تغییرات در محیط سازمان دشوار است. با مخاطب از اول ارتباط نداریم. مخاطب در جای دیگر شخصیتش شکل گرفته. متولی نوجوانان اداره آموزش و پرورش است. نگاه جدی‌تر به فعالیت‌های آموزش و پرورش. سازمان از نیروی جوانان استفاده می‌کند. خلاقیت از طریق مخاطب جوان به سازمان راه می‌یابد. ارزش‌های سازمان بر مبنای ارزش‌های حکومت تعریف شده. به آن شکل در فضای رقابتی نیستیم. برای خود رقیبی نمی‌بینیم. هرگاه مشکلی پیش آید، تصمیم‌گیری می‌کنیم. تعامل و هم‌افزایی بین دستگاه‌های فرهنگی. بر قشر جوان از همان کودکی باید کار شود. ما دستگاه برنامه‌ریز و سیاست‌گذار هستیم. رأس سازمان، معاونت ریاست جمهور است. طبق قانون سازمان حق نظارت بر سازمان‌ها را دارد. رصدکردن موضوعات فرهنگی.

پس از تحلیل کدهای احصا شده از مصاحبه بیست و دوم، به لحاظ تکراری بودن کدها نویسندگان نتوانستند مقوله جدیدی را استخراج کنند. لذا کدها در مصاحبه بیست و دوم به

اشباع رسیدند و به شکلی کفایت نظری حاصل گردید، بنابراین نویسندگان از ادامه مصاحبه‌ها صرف‌نظر کردند.

پس از استخراج کدها توسط نرم‌افزار nvivo8 در یک فرایند رفت و برگشتی طولانی و تبدیل کدها به عامل‌های انتزاعی‌تر (مقولات) در هر مصاحبه که این‌ها عوامل کلیدی موفقیت تفکر راهبردی در سازمان‌های فرهنگی بودند، الگویی از خروجی نرم‌افزار به دست آمد که عامل‌های کلیدی موفقیت تفکر راهبردی در سازمان‌های فرهنگی بود این الگو در ادامه ارائه شده است.

این عوامل نشان‌دهنده انتزاعی‌ترین سطح از طبقه‌بندی و تحلیل داده‌هایی است که در این تحقیق جمع‌آوری شده است. این عوامل اصلی تحقیق در واقع چهارده عامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در سازمان‌های فرهنگی است که در مصاحبه با مدیران آن به دست آمده است. ارتباط‌های این چهارده عامل توسط نرم‌افزار Nvivo در قالب یک الگو مشخص گردیده که در ادامه عوامل مختلف و ارتباط‌های این الگو توضیح داده خواهد شد.



### عوامل کلیدی موفقیت تفکر استراتژیک در سازمان‌های فرهنگی در خروجی نرم افزار Nvivo

۱- درک مؤثر از رقیبان سازمان: داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد، سازمان‌های فرهنگی خود را در یک محیط تقریباً ثابت اما پیچیده فرض می‌کنند. تحلیل محیط بیشتر به روش‌های سنتی صورت می‌گیرد و روش‌های تحلیل محیط رقابتی در این سازمان‌ها شناخته شده نمی‌باشند. رصد محیطی بیشتر توسط نخبگان سازمانی یا نخبگان فرهنگی خارج سازمانی و مورد اعتماد مدیر صورت می‌گیرد. جلساتی در سازمان تشکیل می‌شود و از نخبگان سازمانی و بیرون سازمان دعوت به عمل می‌آید و در این جلسات رصد محیط خارجی صورت می‌گیرد. افراد تک‌تک نظرات خود را راجع به برنامه‌های آینده سازمان اعلام

می‌کند و مدیر بر اساس تجربیات قبلی خود برخی از این نظرات را پذیرفته و برخی را رد می‌کند. این عامل از کدهایی در مصاحبه‌ها مانند «سازمان‌های مشابه ما در این شهر بسیار کم است»، ما رقیب نداریم بلکه با سازمان‌ها همکاری می‌کنیم» و «از خبرگان دعوت می‌کنیم و از مشورت آن‌ها استفاده می‌کنیم» و... به دست آمد. لذا بر اساس این کدها درک مؤثر از رقیبان در این‌گونه سازمان‌ها که بتواند مانع از اثرپذیری سازمان از محیط صنایع فرهنگی شود وجود ندارد. درک مؤثر از رقیبان سازمان ارتباط مستقیم و دوسویه با تفکر راهبردی شکل گرفته در سازمان‌های فرهنگی دارد.

۲- هدف‌گذاری کلان: مدیران فرهنگی ترجیح می‌دهند هدف‌گذاری‌های کلان را خود در سطوح بالای سازمان با مشورت افرادی که مورد اعتماد هستند انجام دهند. تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها و همچنین مشاهده مستقیم از فرایند کارها در مدت حدود سه ماه در این سازمان‌های فرهنگی نشان داد معمولاً هدف‌گذاری‌های کلان در سازمان‌های فرهنگی جنبه صوری داشته و شاخص‌های عینی برای تحقق هدف در پایان سال یا پایان برنامه بلندمدت وجود ندارد. یکی از دلایل پایین بودن اثربخشی هدف‌گذاری‌های کلان در این سازمان‌ها، در نظر نگرفتن توانایی‌های درون‌سازمانی و واقعیت‌های محیط خارجی است. از طرفی عمده هدف‌گذاری‌های کلان معمولاً در سطوح بالاتر از سازمان برای مثال، در سازمان مرکزی شکل گرفته و به این سازمان‌ها ابلاغ می‌شود. عامل هدف‌گذاری کلان که خود از عامل‌هایی مانند رسالت محور بودن سازمان‌های فرهنگی، گستردگی مأموریت‌ها و شاخص‌های مبهم در اندازه‌گیری تأثیر می‌پذیرد با شکل‌گیری تفکر راهبردی در سازمان بدین شکل ارتباط دارد که با شکل‌گیری تفکر راهبردی، هدف‌گذاری کلان در سازمان‌های فرهنگی شهود محور خواهد بود و بر اساس شاخص‌های خلاقانه شکل خواهد گرفت. این عامل در مصاحبه‌ها با این کدها تکرار می‌شد: «اهداف ما در سال جاری تحقق شعاری است که رهبری اعلام نمودند»، «اهداف را با توجه به مسائل روز تعیین می‌کنیم»، «در هدف‌گذاری خبرگان درون و برون‌سازمانی مورد مشورت قرار می‌گیرند» و....

۳- ارتباط مؤثر با ذینفعان سازمانی: منبع کسب اطلاعات مدیر در تصمیم‌گیری‌ها معمولاً ذی‌نفعان سازمان می‌باشند؛ چراکه نظرات آن‌ها برای یک سازمان فرهنگی حیاتی محسوب می‌شود. ذینفعان سازمان‌های فرهنگی معمولاً مردم، دولت و دیگر نهادهای فرهنگی خودجوش

است. دولت مهم‌ترین ذی‌نفع این سازمان‌ها محسوب می‌شود. دولت در بسیاری از این سازمان‌های فرهنگی یا ذی‌نفع بوده که نظراتش در تصمیم‌گیری‌ها مستقیماً مورد توجه قرار می‌گیرد و یا اینکه سازمان مستقیماً زیر نظر دولت فعالیت می‌کند و دستورات ابلاغی آن را اجرا می‌کند. این رویه کسب اطلاعات به‌منظور تصمیم‌گیری، تفکر راهبردی در سازمان را تحت تأثیر قرار داده و موجب جهت‌گیری تصمیمات به نفع برخی از ذی‌نفعان از جمله دولت شده است. ارتباط مؤثر با ذینفعان سازمانی بر هدف‌گذاری کلان در سازمان‌های فرهنگی مورد مطالعه تأثیر دارد که هدف‌گذاری کلان نیز خود ارتباط دوسویه با تفکر استراتژیک دارد. این عامل از کدهایی مانند «مردم ذی‌نفع اصلی سازمان ما هستند»، «خود را خدمتگزار مردم می‌دانیم»، «ما یک مجموعه دولتی هستیم» و... شکل گرفت.

۴- تصمیم‌گیری در لایه‌های بالایی سازمان: سازمان‌های فرهنگی بر اساس ذات فعالیت آن‌ها که ارتباط مستمر با جامعه و مردم است بایستی برای پاسخگویی به تحولات محیطی دارای ساختاری ارگانیک باشند؛ اما بر اساس اطلاعات جمع‌آوری‌شده در حین تحقیق، بسیاری از این سازمان‌ها به بروکراسی وفادار بوده و دارای ساختارهای مکانیکی می‌باشند. گفتنی است تصمیمات مهم معمولاً در سازمان‌های بالادستی گرفته می‌شود و در واقع سازمان‌های رده‌های پایین‌تر صرفاً از دستورات پیروی می‌کنند و ابلاغیه‌های سازمان‌های بالادستی را اجرا می‌کنند. سازمان‌های رده‌های پایین اساساً خود را دارای صلاحیت برای گرفتن تصمیمات بزرگ و حیاتی نمی‌دانند و در واقع رابطه رئیس و مرئوس میان این سازمان‌ها برقرار بوده و استقلال سازمان‌های پایین‌دستی حفظ نشده است. واحدهای کاری در سطوح پایین سازمان هیچ‌گونه اختیاری برای تصمیم‌گیری نداشته و صرفاً تابع بخشنامه‌های ابلاغی هستند. طبق مدل طراحی‌شده بر اساس اطلاعات به‌دست‌آمده از سازمان‌های فرهنگی در اصفهان، تصمیم‌گیری در لایه‌های بالایی سازمان با چگونگی هدف‌گذاری‌های کلان در این سازمان‌ها ارتباط دوسویه دارد. کدهایی در مصاحبه به دست آمد «سازمان ما به فرایندهای سازمانی بسیار پایبند است»، مدیران ارشد سازمان تصمیمات کلان را اخذ می‌کنند»، «ما صرفاً تابع دستورات هستیم و به وظیفه عمل می‌کنیم» و... که این عامل را شکل داد.

۵- نیروی انسانی خلاق: خلاقیت در سازمان‌های فرهنگی تا حدودی وجود دارد. در تفکر راهبردی در سازمان‌های فرهنگی عنصر خلاقیت‌های ذهنی دخیل است. در این

سازمان‌ها تفکر شهودی و خلاقیت در جلسات ایده‌یابی بسیار تشویق می‌شود؛ اما این تشویق به خلاقیت در کل سازمان جریان نداشته بلکه مدیر صرفاً مدیران رده‌های بالایی و میانی را تشویق به خلاقیت کرده و خود را نیازمند ایده‌های کارکنان رده‌های پایینی نمی‌داند. البته گاهی ایده‌یابی از سطح پایینی سازمان نیز صورت می‌گیرد؛ اما این جلسات صرفاً به صورت جلسات رسمی بوده و بیشتر حالت صوری دارد؛ چراکه در تفکر مدیران فرهنگی اعتبار شخص صاحب ایده بسیار مهم است و این اعتبار نزد آنان بیشتر در پست سازمانی نهفته است. اگر دو عامل محدودیت در منابع سازمانی و تأکید بر سلسله‌مراتب سازمانی به عنوان عامل‌های مانع از شکل‌گیری نیروهای خلاق در سازمان‌های فرهنگی عمل نکنند، نیروی انسانی خلاق به شکل عامل تأثیرگذاری مهمی در شکل‌گیری تفکر راهبردی عمل خواهد کرد؛ چراکه تفکر راهبردی تنها با وجود افراد خلاق در سازمان شکل می‌گیرد. مدیران فرهنگی در مصاحبه‌ها به کدهایی مانند «کارکنان ما افراد خلاق هستند که سازمان را با موفقیت همراه کرده‌اند»، «سعی می‌کنیم خلاقیت را در سازمان پرورش دهیم»، «جلسات ایده‌یابی برگزار می‌کنیم» و... اشاره می‌کردند.

۶- شاخص‌های مبهم در سنجش عملکرد: فرایند ارزیابی در سازمان‌های فرهنگی توسط سطوح بالای مدیریت صورت می‌گیرد و تمرکز در نظارت به اندازه تمرکز در ارزیابی‌ها نیست. نظارت بر فرایند کارها به مدیران میانی و مدیران اجرایی سپرده می‌شود اما ارزیابی‌ها معمولاً توسط مدیر ارشد یا افراد مورد اعتماد وی صورت می‌گیرد. این ارزیابی‌ها معمولاً دارای شاخص‌های عینی نبوده بلکه بیشتر مواقع یک ارزیابی دو ارزشی (خوب یا بد) صورت می‌گیرد که این ارزیابی‌ها به چگونگی شخصیت افراد و همچنین میزان اهمیت اهداف سازمان نزد وی بستگی بالایی دارد تا کیفیت کار انجام شده. شاخص مبهم در سنجش عملکرد مانع از تعیین اهداف درست بر مبنای بازخورها از عملکرد فرهنگی این سازمان‌ها در محیط فعالیتشان خواهد شد. کدهایی مانند «شخصیت افراد در تصمیم‌گیری در مورد آن‌ها مؤثر است»، «عملکرد افراد در سازمان مدنظر مدیران ارشد است»، «پایبندی افراد به ارزش‌های نظام بر عملکرد آن‌ها تأثیر مستقیم دارد و... این عامل را شکل داد.

۷- رسالت محوری: ارزش‌های محیطی در سازمان‌های فرهنگی بسیار مهم محسوب می‌شود و مدیران این سازمان‌ها به این ارزش‌ها به‌طور قابل توجهی پایبندی نشان می‌دهند.

ارزش‌های محیطی یک عنصر کلیدی مهم در تفکر راهبردی مدیران فرهنگی محسوب می‌شود که معمولاً مدیران ترجیح می‌دهند در رابطه با تصمیم‌گیری، مشروعیت تصمیمات خود را از رسالت‌های مرجع در محیط اخذ کنند. با جمع‌آوری اطلاعات در حین مصاحبه از سازمان‌های فرهنگی دولتی و غیردولتی، مدیران هر دو گونه سازمان ارزش‌های پذیرفته‌شده در جامعه را به‌عنوان مهم‌ترین عامل در اخذ تصمیمات ذکر می‌کردند. این مدیران پابندی قابل توجهی به رسالت‌های ارزشی تعیین‌شده توسط جامعه دارند و اکثر توان سازمان را در راه تحقق این رسالت‌ها صرف می‌کنند. این رسالت محوری در سازمان‌های فرهنگی در اصفهان به شکل محسوسی بر هدف‌گذاری کلان آن‌ها تأثیر داشت که در مدل هم نشان داده شده است. مدیران این سازمان‌ها اشاره می‌کردند: «ارزش‌های نظام جمهوری اسلامی برای ما مقدس است»، «ما پایبند به راه امام و شهدا هستیم»، «ما باید دین خود را به شهدا ادا کنیم» و....

۸- پایش مداوم محیطی: متغیرهای محیطی در سازمان‌های فرهنگی معمولاً جنبه انتزاعی‌تری داشته و نیاز به رصد با رویکردی اختصاصی دارند. سازمان‌های فرهنگی برای رصد محیط پیش رو که مهم‌ترین مؤلفه در این فضا نیز رقیبان هستند تلاش می‌کنند اما هنگامی نتایج این تلاش‌ها به‌عنوان پیش‌رانی در جهت موفقیت تفکر راهبردی در این سازمان‌ها عمل خواهد کرد که پایش محیطی با شاخص‌های عینی صورت گرفته و نتایج به‌صورت محسوس در برنامه‌ریزی‌ها لحاظ گردد. پایش محیطی در سازمان‌های نامبرده به‌صورت مشورت با نخبگان صورت می‌گرفت بدین شکل که نخبگان فرهنگی با رویکردهای گوناگون به جلسات ماهیانه دعوت می‌شدند و درباره آخرین تغییرات دیگر سازمان‌های فرهنگی بحث و تبادل نظر می‌شد؛ اما اشکالی که در این روش وجود دارد این است که اطلاعاتی که از محیط و رقیبان بدین شکل جمع‌آوری می‌شود مکتوب و در برنامه‌ریزی‌ها مورد استفاده قرار نمی‌گیرد بلکه صرفاً به‌عنوان ذخیره اطلاعاتی مدیران ارشد در تصمیم‌گیری‌ها آتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. پایش مداوم محیطی باعث خواهد شد درک مؤثری از رقیبان سازمان شکل بگیرد و این خود به مؤثر واقع شدن تفکر استراتژیک کمک خواهد کرد. مدیران این سازمان‌ها در مصاحبه‌ها می‌گفتند «منبع اطلاعاتی ما خبرگانی هستند که به جلسات مشورتی در سازمان دعوت می‌شوند»، «اطلاعات خود را از رسانه‌ها کسب می‌کنیم»، «نیازهای مردم خود منشأ تصمیم‌گیری‌هاست» و....



۹- تأکید بر سلسله‌مراتب سازمانی: برخلاف ذات مأموریت و فعالیتی که سازمان‌های فرهنگی در جامعه بر عهده دارند، در این سازمان‌ها سلسله‌مراتب سازمانی خلاقیت را نابود می‌کند و کارکنان و مدیران صرفاً به دنبال اجرای دستورات مراتب بالای سازمانی هستند. کارکنان در این سازمان‌ها معمولاً کارکنان خلاق نیستند و تعداد معدودی از کارکنان هم که قصد انجام فعالیت‌های خلاقانه را دارند، در مناسبات سازمانی و سلسله‌مراتب طولانی آن گرفتار می‌شوند و لذا این ساختار بلند اجازه شکل‌گیری تفکر خلاقانه و فعالیت‌های اثربخش را از کارکنان این سازمان‌های فرهنگی گرفته است. تأکید زیاد بر رسمیت بخشیدن به سلسله‌مراتب سازمانی مانع از جریان یافتن تفکر راهبردی در سطح کارکنان جلوگیری می‌کند. کدهایی مانند «کارکنان باید مراتب اداری را رعایت کنند»، «سازمان با نظم و قانون بهتر به اهداف خود دست می‌یابد» و... در مصاحبه با مدیران این سازمان‌های فرهنگی تکرار می‌شد.

۱۰- محدودیت در منابع سازمانی: سازمان‌های فرهنگی معمولاً به لحاظ منابع مادی سازمان‌های ثروتمندی نیستند و تنها ثروت خود را از پتانسیل‌های محیطی و نیروهایی که در آن وجود دارد می‌گیرند. اگر ارتباطات سازمان با محیط به‌طور مناسب شکل نگیرد و سازمان نتواند از امکانات دیگر نهادها استفاده کند کمبود و محدودیت در منابع به‌عنوان یکی از موانع موفقیت تفکر راهبردی در سازمان عمل خواهد کرد. بدین شکل که طبق مدل ارائه‌شده، کمبود منابع مادی با تأثیر بر جذب نیروهای خلاق مانع از شکل‌گیری نیروهای توانمند در این سازمان‌ها شده است. نیروی انسانی ماهر و خلاق معمولاً با پرداخت‌هایی که در این سازمان‌ها شکل می‌گیرد جذب این سازمان‌ها نمی‌شوند. لذا نمی‌توان انتظار داشت با وجود کارکنان غیر ماهر و غیر خلاق در این سازمان‌ها تفکر راهبردی حاکم باشد. کدهایی مانند «با کمبود شدید بودجه مواجهیم»، «دولت به کار فرهنگی اهمیتی نمی‌دهد»، «نیروهای خوب؛ سازمان را به خاطر مشکلات مادی ترک می‌کنند» و... در مصاحبه‌های فراوانی زیاده‌ی داشت.

۱۱- ارتباطات باز سازمانی: ارتباطات باز سازمانی به‌عنوان عاملی در جهت اتصال با نیروهای فکری در محیط عمل می‌کند. سازمانی که بتواند این ارتباطات باز و مؤثر را با نخبگان و دیگر نیروهای مؤثر در محیط برقرار کند می‌تواند از اطلاعات این افراد به‌عنوان یک پیشران در جهت موفقیت تفکر استراتژیک در سازمان استفاده کند. ارتباطات باز سازمانی باعث استفاده سازمان از اطلاعات و تحلیل‌های نخبگان از محیط سازمان و رقیبان آن می‌شود

و این اطلاعات به شکل‌گیری تفکر راهبردی کمک می‌کند. مدیران این سازمان‌ها به کدهایی مانند «سعی می‌کنیم با دیگر سازمان‌های مشابه تبادل اطلاعات کنیم»، از نیروهای نخبه خارج سازمان استفاده خواهیم کرد» و... اشاره می‌کردند.

۱۲- مشورت با نخبگان: مشورت با نخبگان یکی از عامل‌های کلیدی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی محسوب می‌شود. مدیران در سازمان‌های فرهنگی برای اتخاذ تصمیمات جدید معمولاً از نیروهای نخبه و کارشناس که بیشتر هم برون‌سازمانی هستند کمک می‌گیرند. مشورت با نخبگان به شرطی که با اطلاعات اخذشده برخورد سلیقه‌ای نگردد به‌عنوان یک پیشران در جهت تفکر استراتژیک عمل می‌کند. این عامل با عمل کردن عامل قبلی یعنی ارتباطات باز سازمانی همان‌گونه که تشریح شد به جریان یافتن تفکر استراتژیک در سازمان‌های فرهنگی کمک می‌کند. کدهایی مانند «اگر سازمان‌های فرهنگی از ظرفیت نخبگی استفاده نکنند نمی‌توانند به اهداف خود برسند»، «معتدین سازمان همیشه مورد مشورت هستند» و... این عامل را شکل داد.

۱۳- گستردگی مأموریت‌ها: سازمان‌های فرهنگی طیفی از مأموریت‌ها را بایستی در جامعه تحقق بخشند که معمولاً این مأموریت‌ها نیز به‌صورت کلی و مبهم باقی می‌ماند و تبدیل به برنامه‌های سیاستی ریزتر نمی‌گردد. معمولاً مأموریت سازمان‌های فرهنگی آنقدر گسترده است که تمامی این سازمان‌ها دست به انجام موازی کاری‌های بسیاری می‌زنند و هرکدام ادعا می‌کنند که این فعالیت جزء مأموریت‌های آن‌ها تعریف شده است. همان‌گونه که در الگو نیز مشاهده می‌شود گستردگی مأموریت‌ها به‌طور مستقیم بر هدف‌گذاری کلان سازمان‌های فرهنگی مورد مطالعه اثر می‌گذارد و هدف‌گذاری سازمانی نیز رابطه دوطرفه با تفکر راهبردی دارد، هرگونه هدف‌گذاری کلان بر اساس میزان و کیفیت تفکر راهبردی در سازمان‌های فرهنگی مشخص می‌شود. در مصاحبه‌ها به کدهایی مانند «ما مسئول فرهنگ در جامعه هستیم»، «مردم از این سازمان متوقع هستند»، «باید جامعه را در همه عرصه‌های فرهنگی به پیش ببریم» و... اشاره فراوانی می‌شد.

۱۴- شهود محور بودن تصمیمات: مدیران در سازمان‌های فرهنگی بیشتر تصمیمات خود را بر پایه تجربیات پیشین خود اتخاذ می‌کنند. این مدیران بیشتر در صدد هستند تا موضوعات را بر مبنای آنچه در ذهن خود دارند، بررسی کنند و بر پایه آن تصمیم بگیرند.

شهود مدیران از مسائل مختلف به شکل مستقیم بر نحوه تفکر راهبردی آن‌ها تأثیرگذار است. هر چه میزان شهود محور بودن این تصمیمات بیشتر بود مدیران دارای تفکر راهبردی قوی‌تری بودند. کدهایی مانند «ما باید در مورد برخی از مسائل باید در آن واحد تصمیم بگیریم»، «فکر مدیر خود مرجع مشروعیت تصمیمات است»، «تصمیم‌گیری نیاز به فکر خلاق دارد و بس» و... این عامل را شکل دادند.

بعد از ارائه عوامل کلیدی موفقیت در سازمان‌های فرهنگی و ارتباط آن با شکل‌گیری تفکر راهبردی در این سازمان‌ها، این تحقیق به دسته‌بندی موانع و پیشران‌های عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در سازمان‌های فرهنگی پرداخته است.

### جمع‌بندی

عوامل پیشران موفقیت تفکر راهبردی در سازمان‌های فرهنگی عواملی هستند که وجود آن‌ها باعث شکل‌گیری و موفقیت تفکر راهبردی در این سازمان‌ها می‌گردد. عواملی مانند پایش مداوم محیطی، مشورت با نخبگان و درک مؤثر از رقیبان با به وجود آوردن چشم‌انداز سیستمی در سازمان تفکر راهبردی را ایجاد می‌کنند. یک متفکر راهبردی با پایش مداوم محیطی مدل ذهنی کاملی از کل سیستم را داراست و وابستگی متقابل درونی آن‌ها را درک می‌کند. این الگوی ذهنی بافت بیرونی و درونی سازمان را یکپارچه و هماهنگ می‌سازد و آن‌ها روابط درون سیستم را از زوایای مختلف می‌نگرند. از سوی دیگر شهود محور بودن تصمیمات نیز باعث می‌شود افراد دست به فرصت‌جویی هوشمندانه بزنند و با ایجاد فضایی هوشمندانه نه تنها راهبرد موردنظر را پیش ببرند، بلکه راه را برای ظهور راهبردی جدید باز نگه‌دارند. نیروی انسانی خلاق که از دیگر پیشران‌های تفکر راهبردی در سازمان‌ها محسوب می‌شود با ایجاد ویژگی فرضیه محوری در سازمان، باعث می‌شود ایجاد فرضیه و آزمون آن به‌عنوان فعالیت‌های محوری در سازمان پذیرفته شود. این فرایند در طول زمان و به‌طور مکرر، این امکان را فراهم می‌سازد که همیشه فرضیه‌های مختلف توسط افراد خلاق مطرح شود. چنین آزمون‌هایی امکان می‌دهد که سازمان فراتر از تصورات ساده علت و معلولی در جهت یادگیری مداوم حرکت کند؛ و در پایان هدف‌گذاری کلان در یک سازمان فرهنگی به‌عنوان نتیجه این فرایند به این شکل به‌عنوان یک پیشران حیاتی برای موفقیت تفکر راهبردی حاضر

می‌شود که قصد و نیت متمرکز در تصمیم‌گیری سازمان ایجاد می‌کند. قصد و نیت راهبردی، کانونی ایجاد می‌کند که به افراد درون یک سازمان اجازه می‌دهد انرژی خود را متمرکز کرده و آن را به صورتی قدرتمند و به‌منظور تمرکز بر روی هدف، در برابر آشفتگی حفظ کنند. عواملی که مانع موفقیت تفکر راهبردی در سازمان‌ها هستند از وجود و شکل‌گیری آن در سازمان‌های فرهنگی ممانعت می‌کنند. عواملی مانند تأکید بر سلسله‌مراتب سازمانی و تصمیم‌گیری در لایه‌های بالایی سازمان، عواملی هستند که با محدود کردن اختیارات، اجازه نمی‌دهند خلاقیت در سازمان جاری شود و لذا به‌عنوان یک مانع برای شکل‌گیری تفکر راهبردی محسوب می‌شوند. محدودیت در منابع سازمانی از جمله نیروی انسانی ماهر و خلاق نیز به‌عنوان مانعی بر سر راه تفکر راهبردی در این تحقیق مطرح شد و در نتیجه به‌عنوان مانع از شکل‌گیری تفکر راهبردی در سازمان‌های فرهنگی ظاهر می‌شود که خود شاخص‌های مبهم در سنجش عملکرد می‌آفریند که اجازه دریافت بازخورد مناسب از محیط را به سازمان نمی‌دهد و بنابراین تفکر راهبردی در آن موفق نمی‌شود.

در واقع تفکر راهبردی، یک فرایند ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه‌ای از فعالیت‌های سازمان در ذهن مدیر ایجاد می‌کند. بسیاری از اندیشه‌مندان معتقدند که برنامه‌ریزی راهبردی برای پاسخگویی به تحولات محیطی بایستی بعد از تفکر راهبردی اتفاق بیافتد. مناسب است تا تطابق میان موانع و پیشران‌های موفقیت تفکر راهبردی به‌دست‌آمده در این تحقیق با مدل لیدکا بررسی شود. لیدکا تمرکز انرژی سازمان بر اهداف را امری حیاتی می‌داند، درحالی‌که در عوامل به‌دست‌آمده در تحقیق حاضر، تمرکز تفکر راهبردی مدیران فرهنگی به پیروی از محیط ارزشی سازمان و همراهی با آن است. به نظر مدیران فرهنگی شهر اصفهان باید بکوشیم از ارزش‌های محیطی عدول نکرده و مطابق با ارزش‌های کلی جامعه حرکت کنیم.

تفکر مبتنی بر فرضیه، عنصر دیگر مدل تفکر راهبردی لیدکا محسوب می‌شود که در میان عوامل ارائه‌شده توسط این تحقیق به‌طور صریح دیده نمی‌شود. این عنصر ناشی از یک تفکر آزمایشی نسبت به اهداف مدیریت است. تفکر آزمایشی (در مقابل مفهوم عرفی آزمون و خطا که اصلاح خود را پس از ارائه راه‌حل و دریافت پاسخ از محیط انجام می‌دهد) مبتنی بر تفکر علمی است. در تفکر علمی که امروزه به‌صورت پارادایم فکری بر ذهن مدیران غربی

حاکم است، زمانی که مدیری هدفی را در نظر می‌گیرد (حل مسئله‌ای را اراده می‌کند) ابتدا فرضیه‌های خود را بنا می‌کند. این فرضیه‌ها فرصت تفکر انتقادی نسبت به راه‌حل‌های بدیل اعم از راه‌هایی که به نظر او و همکارانش می‌رسد و یا راهکارهایی که رقبای و سایر شرکت‌های به‌طور معمول انجام می‌دهند، در اختیار مدیر قرار می‌دهد. در تفکر فرضیه محور، مدیران قبل از اینکه سرمایه اصلی یا کل سازمان در معرض ریسک قرار گیرد، آزمون‌هایی را متصور می‌شوند که می‌توان با انواع ابزارهای ممکن اعم از آزمون منطقی، روش‌های شبیه‌سازی، و یا هر نوع روش آزمایشگاهی یک ایده را مورد ارزیابی قرار داد. تفکر فرضیه محور به دلایل زیادی و به‌طور خاص به دلیل شکل نگرفتن فکر علمی در کشور ما در میان عوامل تفکر راهبردی مدیران ایرانی جایگاهی ندارد.

عامل رسالت محوری، به‌طور خاص در مدل لیدکا دیده نمی‌شود، اما در تفکر راهبردی مدیران فرهنگی به لحاظ اهمیت این عنصر به‌عنوان یک عامل مستقل در میان عوامل مؤثر بر موفقیت تفکر راهبردی این مدیران آورده شده است. مدیران فرهنگی به لحاظ ماهیت کاری خود مجبور به ارتباط نزدیک با جامعه و ارزش‌های پذیرفته‌شده در آن می‌باشند که شاید مدیران دیگر سازمان‌ها به این اندازه پابندی نسبت به رسالت‌ها نداشته باشند.

عنصر فرصت‌جویی هوشمندانه، در مدل لیدکا با عامل نیروی انسانی خلاق در میان عوامل تفکر راهبردی مدیران فرهنگی تطبیق می‌کند. هر دو مدل به‌نوعی توصیه به تفکر شهودی و به‌کارگیری خلاقیت در تصمیم‌گیری‌ها دارد؛ چراکه در تفکر راهبردی بیش از برنامه‌ریزی‌های دقیق به تفکر شهودی برای تصمیمات مدیریتی نیاز است.

و آخرین عامل مدل لیدکا که با مدل تحقیق تطبیق داده می‌شود عامل تفکر در زمان است که می‌توان شهود محور بودن تصمیمات به همراه درک مؤثر از رقیبان را که به‌عنوان پیشران‌های موفقیت تفکر راهبردی در این تحقیق معرفی شدند را با آن تطبیق داد؛ چراکه برای شکل‌گیری این دو عامل مدیران و کارکنان بایستی در زمان تفکر کرده و تصمیمات را شکل دهند.

### پیشنهادات تحقیق

برخی از پیشنهادات این تحقیق بر مبنای اطلاعات به‌دست‌آمده به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

- استفاده از مدیریت مشارکتی: مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر راهبردی هستند قادرند سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان تشویق کنند. با تکیه بر این نظر و با توجه به اینکه ایران در زمره کشورهای در حال توسعه است می توان گفت سیستم مدیریت مشارکتی و اساساً روحیه مشارکتی در سطح پایینی قرار دارد و در نتیجه گزینه ترغیب و تشویق کارکنان به یافتن راه حل های خلاقانه (به عنوان یکی از موارد اصلی مدیریت مشارکتی) بسیار کم رنگ است؛ زیرا مدیران هنوز برای بقاء شخص خود می جنگند. لذا بر اساس یافته های این تحقیق پیشنهاد می شود سیستم مدیریت مشارکتی در سازمان های فرهنگی به اجرا درآید.

- دسترسی مدیران فرهنگی به اطلاعات صحیح و به هنگام: به دلایل گوناگون اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، مدیران اکثراً برای حفظ مقام و موقعیت و یا... ریسک پذیری کمی به خرج می دهند و سعی می کنند شرایط خود را ثابت نگهدارند و از اطلاعات دسته دوم که توسط سازمان ها و یا افراد دیگر امتحان شده، استفاده نمایند تا احیاناً متحمل هزینه شکست نشوند و یا در حالت منفی تمایل فراوانی به سوءاستفاده از اطلاعات برای دست یافتن به سودهای هنگفت را دارند که هر دو حالت مانعی بر سر راه ایجاد و به کارگیری تفکر راهبردی است. بنابراین نویسندگان این مقاله پیشنهاد می کنند مدیران فرهنگی خود را ملزم به دریافت اطلاعات صحیح و به هنگام از مجراهای گوناگون کنند.

- اصلاح موانع رفتاری و درونی مدیران فرهنگی: برخی مدیران هنوز به ضرورت استفاده از برنامه ریزی راهبردی و در مرتبه تخصصی تر، تفکر راهبردی پی نبرده اند و دنباله روی از سیستم های سنتی را بیشتر ترجیح می دهند. کمبود شدید از ناحیه وجود مدیران شایسته و کلیدی که توان برقراری تفکر راهبردی را داشته باشند، احساس می شود. لذا مدیران کلان فرهنگی کشور در نصب و عزل مدیران فرهنگی این موانع رفتاری را مدنظر قرار دهند.

- یکپارچه شدن اطلاعات سازمان های فرهنگی: یکی از آسیب های بزرگی که در سازمان های فرهنگی اصفهان دیده شد، جزیره ای بودن اطلاعات در این فضای کاری است. هر کدام از سازمان ها اطلاعات میدانی که متناسب با کار خود جمع آوری کرده اند را در قالب ها مختلفی از جمله طرح های پژوهشی، برنامه های بلندمدت و کوتاه مدت و... از دیگر سازمان های فرهنگی مخفی می کنند و حاضر نیستند این اطلاعات را به اشتراک بگذارند. این

روحیه باعث شده تا سازمان‌های فرهنگی این شهر، مدام دست به پیمایش‌های تکراری برای جمع‌آوری اطلاعات بزنند. اگر یکپارچگی اطلاعات در این فضا اتفاق بیافتد شاهد هدر رفت انرژی این سازمان‌ها برای موازی کاری نخواهیم بود.

- استفاده از بخش خصوصی: یکی دیگر از آسیب‌هایی که در سازمان‌های فرهنگی اصفهان توسط محققان مشاهده شد، عدم تمایل مدیران به استفاده از بخش خصوصی در اجرای برنامه‌هاست. سازمان‌های فرهنگی به شدت از کمبود بودجه رنج می‌برند و تاکنون نتوانسته‌اند تعامل مناسب با بخش خصوصی جهت پوشش هزینه‌های خود داشته باشند و این مسئله نیز به طرز تفکر مدیران این سازمان‌ها که بخش خصوصی را دارای صلاحیت برای ورود به عرصه‌های فرهنگی نمی‌دانند ناشی می‌شود. لذا اگر این طرز تفکر نسبت به بخش خصوصی از بین برود در اجرای برنامه‌های فرهنگی در شهر تسهیل به عمل خواهد آمد.

- بزرگ کردن دایره خودی‌ها در سازمان: مدیران سازمان‌های فرهنگی اصفهان در سطوح تصمیم‌گیری خود به شدت دایره خودی‌ها را تنگ کرده و اجازه نمی‌دهند تا افراد جدید در حوزه تصمیم‌گیری در سازمان وارد شوند. پیشنهاد می‌شود این شیوه تفکر در مورد افراد جدید کنار گذاشته شود تا سازمان بتواند ایده‌های تازه را تجربه کند.

#### یادداشت‌ها

1. Wilson
2. Mintzberg
3. Garratt
4. Raimond
5. Stacy
6. Heracleous
7. A system perspective
8. Intelligent opportunism
9. Intelligent opportunism
10. Thinking in time
11. Hypothesis-driven
12. Critical Success Factors (CSFs)
13. D. Ronald Daniel
14. Rockart, J. and Bullen
15. Critical Success Factors for Strategic Thinking
16. Ends
17. Means

18. Mega
19. micro
20. grand theory
21. credibility
22. confirmability
23. member check
24. prolonged engagement
25. external checks

### کتابنامه

- ایچی اومی، کن (۱۳۷۱)، *تفکر یک استراتژیست*، ترجمه داوود مسگریان حقیقی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- آریان‌پور کاشانی، عباس (۱۳۷۰)، *فرهنگ کامل انگلیسی-فارسی*، چاپ پنجم، مؤسسه انتشارات امیرکبیر، جلد اول A-C.
- آقازاده زاده، هاشم (۱۳۸۳)، «توسعه تفکر استراتژیک یک قابلیت اصلی»، *مجله تدبیر*، ش ۱۴۹.
- خلیلی فرسنگی، روح‌الله (۱۳۸۸)، «بررسی نقش عوامل موفقیت مدیران دانش در کسب مزیت رقابتی در واحد صنعتی تولیدکننده نان‌های ضخیم و صنعتی آران وردنه و دل‌پر»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، به راهنمایی سید رضا سید جوادین.
- غفاریان، وفا و علی احمدی، علیرضا (۱۳۸۲)، «تفکر راهبردی»، *ماهنامه تدبیر*، ش ۱۳۷.
- نوری شمس‌آباد، محمود (۱۳۸۹)، «تفکر استراتژیک: چالش‌ها و موانع»، *دوماهنامه مدیریت*، انجمن مدیریت ایران، آذر و دی، ۳۲-۳۸.

- Abmerg, M.; Fischl, F. & W. Martin (2005), "Background of Critical success Factor", *Research Paper at the University of Friedrich-Alexander, Erlangen-Nurnberg*, www.wi3.uni-erlangen.de
- Anderson, Rosemarie (2007), *Thematic Content Analysis (TCA) Descriptive Presentation of Qualitative Data*, Sage Publication.
- Bonn. I (2005), "Improving strategic thinking: a multilevel approach", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 5, 336-354.
- Bruno, A. and Leidecker, J. (1984), "Identifying and Using Critical Success Factors", *Long Range Planning*, Vol. 17, No. 1, 23-32.
- Caralli, R. (No Date), *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise*.
- Deangbuppha, Jaruwat, and Hamingtonnigel, & Wilkes Keith (2006), "Using Grounded Theory to Model Visitor Experiences at Heritage Sites



- Methological and Practical Issues", *Qualitative Market Research: an International Journal*, 9 (4), 367-388.
- Garratt, B. (1995b), "Introduction", in Garratt, B. (Ed.), *Developing Strategic Thought Rediscovering the Art of Direction-Giving*, McGraw-Hill, London, 1-8.
- Gates L. P. (2010), "Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework", SEI Administrative Agent, Carnegie Mellon University ([www.sei.cmu.edu/library/](http://www.sei.cmu.edu/library/)).
- Gery, Ryan W. (2003), *Techniques to Identify Themes*, Sage Publication, University of Florida.
- Simon Wootton & Terry Horne (2010), "Strategic Thinking: A Nine Step Approach to Strategy and Leadership for Managers and Marketers", Third edition, ISBN 9780749460778.
- Goldman, F. E. (2008), "The Power of Work Experiences: Characteristics Critical to Developing Expertise in Strategic Thinking", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 19, No. 3, Wiley Periodicals, Inc. DOI: 10.1002/hrdq.1237.
- Heracleous, L. (1998). "Strategic Thinking or Strategic Planning", *Long Range Planning*, 31, (3), 481-487.
- Kaufman R.; Oakley-Brown H.; Watkins R. & Leigh D. (2003), "Strategic Planning For Success: Aligning People, Performance, and Payoffs", John Wiley & Sons, Jossey Bass, Pfeiffer, chapter 2, 39-56.
- Ketelhohn, W. (1998), "What is a Key Success Factor?", *European Management Journal*, Vol. 16, No. 3, 335-40.
- Liedtka, J. M. (1998), "Strategic Thinking: Can it be Taught?", *Long Rang Planning*, 31 (1), 120-129.
- O'Shannassy, T. (1999), "Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualization", *RMIT Business*, School of Management, ISSN 1038-7448, No.WP 99/21.
- Rockart, J. (1979), "Chief Executives Define Their Own Information Needs", *Harvard Business Review*, March/April, 81-92.
- Rockart, J. & Bullen C. (1981), "A Primer on Critical Success Factors; Center for Information Systems Research", *Working Paper*, No. 69. Sloan School of Management, MIT.
- Security Management* (2004), "Software Engineering Institute", July.
- Straus A. & Corbin J. (2008), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Third Edition, Los Angeles: Sage Publications.
- Thomas David R. (2003), *A General Inductive Approach for Qualitative Data Analysis*, University of Auckland, New Zealand.

- Torset, Christophe (2001), "Strategic Thinking: Why, What, and How? An Organizational Model of Strategic Thinking", Egos XVIIth Colloquim, Lyon, France.
- Vasconcellos, E. S.; Sousa J. A. & Hambrick D. C. (1989), "Key Success Factors: Test of a General Theory in the Mature Industrial-Product Sector", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 4, 367-83.
- Wilson, I. (1994), "Strategic Planning isn't Dead, it Changed", *Long Range Planning*, Vol. 27. No. 4, 12-24.